

УДК 658

Н. Б. САВІНА
О. Ю. МАРДІЄВА

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В ПОЛІТИЦІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ФІНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ

В статті визначено доцільність впровадження клієнтоорієнтованої політики діяльності фінансово-кредитних установ. Виділені основні показники та вимоги до якості обслуговування клієнтів фінансово-кредитних установ.

In the article the feasibility of implementing customer-oriented policies of financial institutions. The basic parameters and requirements for customer service quality in financial institutions are marked.

Ключові слова: політика обслуговування клієнтів, клієнтоорієнтованість фінансово-кредитних установ, якість обслуговування.

У сучасних умовах будь-яка компанія, яка хоче бути сучасною та успішною, повинна бути такою, щоб клієнт на усіх стадіях обслуговування отримував підтримку у реалізації своїх потреб. Тому важливим стає клієнтоорієнтованість вітчизняних компаній.

На практиці під «клієнтоорієнтованістю» розуміють характеристику бізнесу, компанії, окремого співробітника, яка декларується в нормативних документах суб'єктів господарювання та застосовується на практиці. В умовах зростаючої конкуренції між суб'єктами національної економіки, клієнти стали більш вимогливими у ставленні до установ, що їх обслуговують. Саме фінансово-кредитні установи, зокрема банки, є основною ланкою економічної системи, яким належить ключова роль у кредитно-фінансовому обслуговуванні всіх учасників національної економіки. Тому зростають вимоги до простоти та зручності

©Савіна Н. Б. - д.е.н., професор Національного університету водного господарства та природокористування;

©Мардієва О. Ю. – аспірант Національного університету водного господарства та природокористування

надання їх послуг, а також до якості обслуговування. Оскільки фінансові продукти стандартизовані та мало відрізняються серед вітчизняних установ, піклування про клієнта та якість обслуговування стають дуже важливими складовими для успіху на фінансовому ринку. Саме тому, продаж таких продуктів, в першу чергу, має базуватися на потребах клієнта.

Питання формування основних засад клієнтської політики діяльності компаній розглядалися такими вченими як Л. Соколов, Н. Маслова, Н. Сушко, Л. Безтелесна, О. Мухортова, І. Лютий, Ф. Н'юелл, К. Харський. Проте у вітчизняних компаній немає комплексного підходу до формування основних засад клієнтоорієнтованої політики діяльності, що актуалізує обрану тему дослідження.

Однією з проблем у сфері налагодження відносин з клієнтами є відсутність розробленого алгоритму реалізації сучасних клієнтоорієнтованих концепцій з визначення етапів, параметрів та умов їх впровадження в банку [9]. Значна кількість компаній навіть не усвідомлюють, що для того, щоб реалізувати стратегію клієнтоорієнтованості, їм потрібно реорганізувати свою діяльність [10]. Політика фінансової установи щодо обслуговування клієнтів має бути формалізована у вигляді єдиних корпоративних стандартів якості обслуговування клієнтів, що будуть основою для впровадження на практиці якісного обслуговування та важливим кроком до клієнтоорієнтованості.

Метою даної роботи є розгляд необхідних передумов для надання клієнтам послуг високого рівня якості та забезпечення задоволеності та лояльності клієнтів. Забезпечення якісного сервісу обслуговування клієнтів фінансово-кредитної установи зможе вигідно відрізнити цю установу серед конкурентів.

Як показує теоретична база та практика надання послуг фінансово-кредитними установами, серед факторів, які впливають на клієнтоорієнтованість компанії слід зазначити: наявність клієнтської політики; наявність професійних консультантів; надання якісного сервісу обслуговування; встановлення дружніх взаємовідносини з клієнтом та активна співпраця з клієнтом; своєчасність пропонування потрібного продукту клієнту; якісне проведення сегментації та категоризації клієнтської бази; підтримка бази даних про

клієнтів в актуальному стані; наявність діючих клієнтських-технологій, а саме системи управління ефективністю взаємовідносин з клієнтами (CRM-системи).

Досягнення запланованих комерційних результатів фінансової установи забезпечується шляхом:

- уніфікації документів, що встановлюють вимоги до якості обслуговування клієнтів;
- встановлення вимог до якості обслуговування клієнтів;
- встановлення єдиного переліку ключових показників якості обслуговування і вимог до методик їх вимірювань;
- встановлення єдиного порядку контролю дотримання встановлених вимог до якості обслуговування клієнтів;
- забезпечення відповідності обслуговування вимогам та очікуванням клієнтів.

Розглянемо детальніше фактори, які формують сприйняття обслуговування клієнтами установи та є передумовою досягнення запланованих результатів. Сприйняття клієнтами якості обслуговування визначається рівнем відповідності фактичної якості обслуговування очікуванням клієнтів. Очікування клієнтів від обслуговування у фінансовій установі формуються на основі наступних ключових факторів (табл. 1).

На основі факторів, що мають істотний вплив на сприйняття якості обслуговування, компанії необхідно визначити відповідний набір ключових показників, що характеризують якість обслуговування. На прикладі банківської установи, це такі основні показники:

- індекс візуалізації;
- рівень професійних знань;
- індекс професійних знань;
- рівень сервісу - очікування в черзі;
- рівень сервісу - виконання стандартних операцій;
- рівень сервісу - вирішення питання з першого візиту;
- індекс відповідності якості вимогам стандарту (MSI);
- індекс задоволеності клієнтів.

Для забезпечення стабільно високого рівня якості обслуговування і його безперервного поліпшення за всіма ключовими показниками якості необхідно встановити вимоги, і організовувати моніторинг та контроль їх виконання.

Вимоги повинні бути встановлені з урахуванням необхідності підвищення ймовірності формування у клієнтів

Таблиця 1

Ключові фактори формування ставлення клієнта до якості обслуговування на прикладі банківської установи

Групи факторів	Перелік факторів
Отриманий раніше клієнтський досвід	Досвід відвідування банків
	Досвід користування пропозиціями, продуктами та послугами банків
Заяви/пропозиції банку	Рекламні кампанії, PR заходи (зв'язки з громадськістю)
Зовнішня інформація	Рекомендації, поради, відгуки друзів і знайомих Політичні, економічні, технологічні, соціальні фактори
Пункти обслуговування клієнтів	Доступність пунктів: розташування, розклад роботи
	Екстер'єр та інтер'єр пунктів обслуговування, в т.ч. зонування, зрозумілість навігації, зручність меблів, чистота.
	Організація робочого місця співробітника
Співробітники банку	Зовнішній вигляд співробітників
	Поведінка співробітників та навички спілкування
	Професійна підготовка співробітників
Процеси Процедури ІТ-технології	Одноманітність (прогнозованість)
	Швидкість та ефективність
	Режим комунікацій
	Відсутність збоїв та помилок

позитивного досвіду від відвідувань банку, а також з урахуванням мінімізації ймовірності виникнення у клієнтів «негативного досвіду». Всі затверджені вимоги та положення стандартів якості банку повинні неухильно і стабільно виконуватися всіма співробітниками банку, які відповідають за організацію процесу обслуговування та/або здійснюють обслуговування клієнтів. Вимоги до якості обслуговування доцільно встановлювати в стандартах, що відображають політику фінансової установи стосовно клієнтів, і повинні бути обов'язковими до виконання усіма працівниками в таких ситуаціях:

- під час безпосереднього обслуговування клієнтів;
- під час телефонного спілкування;
- при веденні ділового листування;
- під час ведення комерційних переговорів;

- під час розв'язання конфліктних ситуацій.

Якщо деякі питання, що не висвітлені або недостатньо висвітлені в стандартах, рекомендується керуватися положеннями документу, що визначає правила корпоративної етики, принципи та правила поведінки співробітників та загальними принципами орієнтації на клієнта, поваги, ввічливості та людяності. При декларації якісного обслуговування фінансово-кредитна установа бере на себе наступні зобов'язання щодо якості обслуговування клієнтів (табл. 2).

Таблиця 2

Перелік основних зобов'язань установи при декларації якісного обслуговування клієнтів

Категорія	Перелік зобов'язань
1	2
Пункт обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> - пункти обслуговування відкриваються і закриваються для візитів клієнтів у чітко встановлений час і працюють до останнього клієнта (що увійшов до офіційного закриття пункту обслуговування); - клієнти банку забезпечені доступом до систем самообслуговування, а також їм забезпечена можливість навчання навикам самообслуговування; - у пунктах обслуговування завжди підтримується чистота і порядок (приміщення, меблі, вітрини, рекламні матеріали і т.д.). - відвідувачі забезпечуються необхідними актуальними інформаційними та рекламними матеріалами за базовим переліком послуг, продуктів, пропозицій та промо-акцій, що надаються установою; - у пунктах обслуговування для клієнтів створені комфортні умови очікування за наявності черги на обслуговування; - пункти обслуговування відкриті для зворотного зв'язку з Клієнтами (включаючи розгляд претензій і пропозицій, що надходять від клієнтів);
Співробітники	<ul style="list-style-type: none"> - клієнтам гарантований індивідуальний підхід, щире і доброзичливе ставлення і кваліфіковане обслуговування; - співробітники завжди ввічливі, привітні і готові допомогти будь-якому клієнту; - інформація надається клієнту в доступній для

продовження табл. 2

1	2
	<p>розуміння і сприйняття формі (яка не містить жаргону та інших незрозумілих клієнту слів і фраз);</p> <ul style="list-style-type: none"> - в будь-яких ситуаціях клієнт установи не почує від співробітників такі фрази або їх модифікації: «Це Ваші проблеми», «Це не моя справа», «Я не знаю», «Нічим не могу допомогти»; - всі операції виконуються професійно, швидко і без помилок
Процеси процедури	<ul style="list-style-type: none"> - кожен клієнт установи може скористатися у пункту обслуговування повним переліком доступних пропозицій, у тому числі згідно актуальних промо-акцій, отримати повний комплекс консультацій та послуг, що надаються в даному пункті обслуговування у відповідності до своїх індивідуальних потреб; - кожному клієнту гарантована конфіденційність інформації про операції, рахунки, а також інші відомості, які можуть завдати шкоди репутації, іншим матеріальним або нематеріальним інтересам клієнта; - не менш ніж у 90% випадків питання клієнта у пункті обслуговування вирішується при першому відвідуванні; - у пунктах обслуговування не менш ніж у 90% випадків час очікування клієнта в черзі на обслуговування не перевищує 10 хв.; - в приміщеннях пунктів обслуговування/зонах, де здійснюється обслуговування корпоративних клієнтів та VIP-клієнтів, не менш ніж у 95% випадків час очікування клієнта в черзі на обслуговування не перевищує 5 хв. - учасники ВВВ, батьки з маленькими дітьми (до трьох років), інваліди 1 і 2 груп обслуговуються позачергово.

Для забезпечення виконання взятих зобов'язань установа повинна встановити єдину систему вимог до пунктів обслуговування. Це вимоги до розташування, зовнішнього і внутрішнього оформлення та візуалізації (в т.ч. вимоги до організації робочого місця співробітника), вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, вимоги до поведінки та

спілкування співробітників, вимоги до професійної підготовки співробітників, вимоги до процесів та процедур обслуговування клієнтів, вимоги до орендованого / небрендованого обладнання та рекламних матеріалів.

З метою контролю якості обслуговування клієнтів, а також з метою стандартизації роботи пунктів обслуговування в різних регіонах має бути встановлені:

- єдиний перелік контрольованих показників якості роботи;
- нормативні та допустимі значення контрольованих показників якості;
- методики вимірювання показників якості роботи.

Оцінювання відповідності пунктів обслуговування встановленим до них вимогам має відбуватись періодично під час проведення операційних перевірок, аудитів функціональних підрозділів, зовнішніх перевірок (аудит третьою стороною наприклад за методикою «Таємничий покупець» («Mystery Shopper»)), маркетингових досліджень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index та ін), а також на підставі щомісячної/квартальної звітності про скарги та звернення клієнтів.

Частота перевірок та аудитів повинна враховувати результати попередніх перевірок та кількість скарг/претензій і встановлюється внутрішніми документами установи. Правила агрегації показників якості та їх опис мають бути зазначені у відповідних методиках установи. В таблиці 3 наведені основні складові оцінювання якості обслуговування клієнтів, які встановлюються та затверджуються установою після проведення пілотних замірів.

Результати вимірювання і контроль показників якості роботи може бути використані у системі мотивації підрозділів, відповідальних за організацію та/або здійснення обслуговування клієнтів. Тобто це підтверджує доцільність впровадження клієнтоорієнтованого підходу як для клієнта, так і для самої установи.

Таким чином, проведене дослідження показало доцільність застосування клієнтоорієнтованого підходу в політиці обслуговування клієнтів фінансово-кредитних установ. Для практичного впровадження клієнтоорієнтованого підходу необхідно задекларувати стандарти якісного обслуговування клієнтів. Такі стандарти доцільно розглядати в розрізі

Таблиця 3

Складові оцінювання якості обслуговування клієнтів

Група вимог	Показник	Метод оцінки	Частота
Вимоги до зовнішнього вигляду та оформлення, зовнішнього вигляду співробітників	Індекс візуалізації	Операційна перевірка Незалежна перевірка	1 раз на рік
Вимоги до професійної підготовки співробітників	Індекс професійних знань	Атестація знань	1 раз на рік
Вимоги до процесів та процедур	Рівень сервісу – очікування в черзі	Незалежна перевірка, дані електронної черги	1 раз в квартал
	Рівень сервісу – виконання стандартних операцій	Незалежна перевірка	1 раз в квартал
Всі вимоги стандартів обслуговування	Індекс відповідності якості вимогам Стандарту (MSI)	Зовнішня перевірка	1 раз в квартал
	Індекс задоволеності клієнтів	Маркетингове дослідження	1 раз в квартал

загальних стандартів та специфічних стандартів, які будуть залежити від особливості сфери діяльності фінансово-кредитної установи. Тому запропоновані загальні вимоги для створення єдиних кількісних і якісних стандартів обслуговування клієнтів. Дотримання цих вимог дозволить фінансово-кредитним установам наблизити політику своєї діяльності до потреб клієнтів і в результаті отримати заплановані комерційні результати.

Бібліографія

1. Соколов Л. **Управление клиентоориентированной организацией** - поиск баланса формального и неформального / Л. Соколов. – С. 100-106/ Журнал Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 11.

2. Маслова Н. **Підвищення ефективності маркетингових комунікацій комерційного банку**: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К., 2005.
3. Сушко Н. М. **Менеджмент персоналу в банках**: Навч. пос.-К. : Центр учбової літератури, 2008. – 146 с.
4. Безтелесна Л. І. **Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в Україні: оцінка і перспективи** [Текст] : монографія / Л. І. Безтелесна; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2010. - 361 с. : табл.
5. Мухортова О. **Клиентоориентированность** [Електронний ресурс] // Режим доступа: <http://mindcapital.ru/article/klientoorientirovannost>
6. Лютий І. О. **Банківський маркетинг**: підручн. [для студ. вищ. навч. закл.] / І. О. Лютий, О. О. Солодка — К. : Центр учбової літератури, 2010. — 776 с.
7. Ньюэлл Ф. **Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM)** [Текст] / Фредерик Ньюэлл; пер.с англ А. Стативка. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2004. – 368 с.
8. Харский К. **Клиентоориентированность как она есть** [Электронный ресурс] // 2009. – Режим доступа: <http://www.prometr.com.ua/category/articles/all/3342>
9. Герцик В. А., Герцик Д. О. **Інноваційні аспекти впровадження концепції маркетингу стосунків в банківські установи**. – С. 39. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» 27-29 вересня 2012 року, – Суми : ТОВ «ДД«Папірус», 2012. – 337 с.
10. Долгов А. **Клієнтоорієнтованість вітчизняного підприємства: міф чи реальність** [Електронний ресурс] // 2011. – Режим доступа: <http://economica.org.ua/2011/kliyentooriyentovanistvitch/>

Рецензент: д.е.н., професор Павлов В.І.